Autor: Rodolfo E. Biasca

www.biasca.com; www.vrg-ar.com

Nació en Argentina, estudió y trabajó en 25 países (conoce 65). Desde hace ocho años está residiendo part-time en Denver, Colorado, Estados Unidos. Ha tenido una intensa vida profesional como gerente, consultor, profesor y autor en más de 200 organizaciones.



El "Modelo Biasca"

INNOVAR para COMPETIR

Un Enfoque Práctico para Transformar Empresas

Basta leer diarios y revistas para ver referencias a empresas con enormes dificultades, a empresas que se están "ajustando" y a empresas exitosas. En todos los países se pueden observar ejemplos similares. En Colombia las empresas del café tienen problemas cuando el precio no es alto. En México los ingenios azucareros y varias empresas maquiladoras textiles no ganan dinero. En Panamá las empresas bananeras tienen dificultades y la cadena de supermercados El Rey tiene éxito. Kola Real le ha sacado mercado A Coca-Cola y Pepsi en Perú y Ecuador y ahora lo está intentando en México. Concha y Toro de Chile, Embrear en Brasil y Kramsa, Guatemala son rentables y siguen creciendo.

¿Por qué algunas logran ser competitivas y otras no? ¿Es un problema de tamaño, de financiación, de necesidad de ayuda? ¿Es un problema de las empresas latinoamericanas o es un fenómeno mundial? ¿Qué sucedió con las italianas Alitalia y Parmalat? ¿Por qué Sony sigue en reestructuración? ¿Por qué las fusiones DaimlerChrysler u Oral-B/Crest no han tenido el éxito esperado? ¿No leemos también US Airways tiene altos costos y que los pescadores de langostinos americanos del Golfo de México se quejan de la s importaciones "baratas"?

¿Por qué en una misma actividad algunas empresa tienen éxito y otras no? (compárese Wal-Mart o Target con Sears/K-Mart).
Desde Enero 2003 estoy residiendo en Denver, Colorado. A principios del 2004 la cadena de supermercado Cubs cerró sus nueve edificios. Como tienen una estrategia de ser primeros o segundos en cada estado, reconocen que no pueden competir con Safeway y King Soopers (Kroger) y se expandirán en Minnesota. Mientras tanto Whole Foods compró la compañía local y es exitosa con las comidas orgánicas y naturistas. En el mismo aeropuerto (el de Denver), United Airlines, que se fusionó con Continental, no tiene buenos resultados; en cambio Southwest se están expandiendo. Dillard's no puede recuperar el esplendor de su pasado, pero muchos de sus competidores (Neiman-Marcus, Kohl, etc.) siguen vendiendo más. Home Depot está teniendo problemas en su competencia con Lowe.

Hay una incesante aparición de artículos y libros sobre innovación empresarial. No parecería haber falta de buenas ideas de mejora; sin embargo muchas organizaciones no usan "las mejores prácticas"; hay problemas en concretar ideas.

Hemos empezado entonces el Tercer Milenio hablando de cambio, porque las organizaciones necesitan más o menos cambio. Ibero-América ha comenzado el siglo con menos y no más competitividad. Los altos precios de las materias primas y alimentos están disimulando la situación. La Argentina, por ejemplo, ha caído al lugar 55 en el ranking 2010 del IMD, Suiza que estudia 58 economías (los países mejor situados de la región son Chile -28- y Brasil -38-).

Los gerentes comienzan el siglo con más y no menos, presión por los resultados. Debe recordarse que hay una cierta relación entre la competitividad de un país y el nivel de vida de la población. El contexto se presenta turbulento, no solo están las guerras y el terrorismo, sino que en algunas zonas económicas (ejemplo: Europa del Este y Centroamérica) hay tratados de libre comercio firmados o por firmar que obligan a las empresas a comenzar a ajustarse a una nueva situación de más competencia. El avance de empresas de China o India obliga a las empresas a tomar decisiones (la venta del negocio de PC de IBM a la empresa china Lenovo y las ventas de acerías a familia hindú Mittal son algunos ejemplos). En Colorado, donde yo vivo, una acería fue vendida a una empresa rusa y un frigorífico a una empresa brasilera.

No existe organización en el mundo que no esté haciendo algún esfuerzo por mejorar. Esto ocurre en una universidad, un hotel, una mina, una fábrica, una empresa agrícola o las empresas estatales de Vietnam. En muchos casos los cambios son forzados y de gran magnitud. En otros son ocasionados por el entusiasmo en la nueva tecnología, en la esperanza de que una nueva adquisición, fusión o alianza mejore la situación competitiva. En algunos casos, los cambios son preventivos: hace dos años trabajé con el grupo Mac / Coexito en Colombia para fortalecer competitivamente el negocio de distribución. Sin embargo, la realidad muestra que gran parte de estos cambios no tienen éxito. ¿Los fracasos impiden los nuevos cambios? No: por ejemplo nunca hubo tantas fusiones y adquisiciones en el mundo como en los últimos años. Todos sabemos que más del 50% de ellas no darán resultados satisfactorios.

La complejidad del tema del cambio empresario se ha puesto en evidencia a partir de las innumerables empresas que lo han tenido que enfrentar y por los dispares resultados obtenidos. En la mayoría de los casos no es obvio cuál es el problema, cuál es la mejor solución, ni cuál es la mejor forma de llevarla a cabo.

Distintas investigaciones muestran que la vida promedio de las empresas es baja y las revistas de negocios muestran continuamente casos de empresas con resultados no satisfactorios. Esto no es casualidad: las empresas no siempre evalúan bien su deterioro competitivo y usan fórmulas que, a veces, no son eficaces. Aún con el apoyo de los mejores consultores, las empresas se equivocan. Existen numerosas oportunidades de mejora, aún en las empresas exitosas.

Cómo se señaló, el interés por el tema es alto y creciente. Nuevos libros y artículos aparecen constantemente. Hay una apabullante cantidad de información en Internet. El conocimiento acumulado aumenta y poco a poco va quedando claro qué hacer y qué no hacer.

El esfuerzo por mejorar tiene distintas facetas. El cambio puede ser accidental o deliberado, parcial o total, rápido o lento, cuántico o incremental, forzado o voluntario.
Estos ajustes tienen diferentes nombres. Más de 50 palabras diferentes se usan, casi en forma simultánea, produciendo una confusión semántica y de conceptos. A las palabras ya conocidas como reestructuración o kaizen se agregan otras más novedosas. En Bolivia se puso hace un tiempo un programa con apoyo del gobierno, denominado "Hospital de Empresas". La magnitud del ajuste, el plazo y la forma de hacerlo difieren en cada caso.
Toyota, a través de la Universidad Toyota, comenzó en el año 2004 un programa en lugares de ventas de vehículos, que se llama "Signature" (firma). Yo participé en él en una concesionaria del área de Denver que fue elegida como

parte de la prueba piloto (Stevinson Toyota). Intentaba sistematizar los procesos de venta de vehículos para lograr aumentar las ventas. Este programa, que tiene algunas características especiales, no deja de ser un caso especial del tema que estamos viendo. Programas Six-Sigma/Lean (combinan ambos enfoques) se están usando en varias empresas.

En las últimas décadas he propuesto un modelo integral, holístico para interpretar la transformación empresaria, basado en una analogía médica. Todo intento de mejorar la competitividad implica tres fases, que he condensado en mis libros

* ***Análisis. ¿Somos competitivos?*** (descripto en el libro "¿Somos Competitivos? Análisis estratégico para crear valor",Granica).

Se busca responder a las preguntas ¿Cuál es la brecha competitiva que nos separa de los mejores? ¿Cuánto cambio necesitamos? ¿Cuánto tiempo tenemos para concretar las principales propuestas? Se propone una metodología para determinar la posición competitiva de la empresa, haciendo énfasis en el análisis de contexto, la estrategia, la estructura y ciertos aspectos internos, enriqueciendo la descripción con experiencias del autor. ¿Entre los extremos de empresa exitosa u empresa en crisis, dónde están la s empresas cementeras mexicanas APASCO y CEMEX? ¿Cuál de las dos es más competitiva? ¿Por qué Mc Donald's no está teniendo buenos resultados? (¿es la comida que ofrece, el servicio al cliente, la limpieza u otras razones?). ¿Por qué LAN es una empresa exitosa y Avianca, Mexicana y Aerolíneas Argentinas no lo son?
La determinación de la posición competitiva define luego el tipo de propuestas de mejora que se precisan y la manera en que estas propuestas se convierten en los hechos concretos que mejoran los resultados de la empresa. El enfoque es original y no es una contribución menor al problema de que abundan las organizaciones en las que abundan las organizaciones en las que hay fuertes discrepancias sobre qué hay que hacer, por que se parte de diferentes diagnósticos. Este libro tiene 500 ejemplos de empresas de 45 países.
La determinación de la brecha competitiva no es sencilla. El premio Baldrige en EE.UU. califica a las empresas entre 0 (mal) y 1000 (excelente), asignando puntaje en siete áreas claves. Otros premios de calidad, como el europeo, tienen criterios y metodologías parecidas. En Colorado, la versión estatal del premio Baldrige es el Colorado Performance Excellence Award. Los "examinadores" (entre los cuales me cuento) evalúan las empresas postulantes, se reúnen para pulir diferencias y someter a los jueces los resultados. Por lo que yo he visto, los serios candidatos a los premios tienen entre 600 y 700 sobre 1000. Es decir, aún empresas "excelentes", con buenos resultados tienen una larga de lista de oportunidades de mejora.

* ***Ideas. ¿Qué propuestas tenemos*?** (descripto en el libro "Resultados. La Fórmula para Crecer en el Vértigo Competitivo", Granica)

La "*prescripción*" variará según el diagnóstico. Para empresas con aguda falta de competitividad, los remedios (propuestas de mejora) serán diferentes que para las empresas competitivas. Si tenemos exceso de peso… ¿cuál es la recomendación?
La transformación (discontinua o continua) puede verse como un conjunto de proyectos de innovación, que pueden agruparse en categorías generales: reestructuración física (concentrar las oficinas y fábricas en un sólo lugar) y organizativa (disminuir los niveles en la organización), replanteo estratégico (expandirse geográficamente, hacer una alianza, cambiar una línea de productos), cambios en la gestión y recursos humanos (empezar a usar remuneración variable), utilización de tecnología diferente (comercio electrónico), innovación de procesos para incrementar

productividad y calidad (utilizar células de producción y modificar el sistema de distribución), modificaciones de estructura legal (incorporar un socio extranjero) y financiera (cambiar la deuda de corto plazo por largo plazo). ¿Es la fórmula de Sergio Marchionne para Fiat/Chrysler la adecuada? ¿Será sostenible en el tiempo la fórmula empleada por la empresa danesa Danfoss en China? Hace un tiempo estuve hablando con coreanos de Hankook, decían que estaban buscando el "océano azul" para sus neumáticos (referencia la libro de Chin-Mauborne). Una empresa australiana interesada en comprar olivares en Argentina me dijo hace unos meses que con su forma de trabajar pueden aumentar mucho la productividad y calidad las plantaciones para producir aceite de oliva de óptima relación calidad/precio.

En el caso de las empresas pequeñas y medianas latinoamericanas hay algunos temas que aparecen en forma reiterada (ver "Un Nuevo Sistema de Gestión para lograr PYMES de Clase Mundial", Editorial Norma, segunda edición).

* ***<u>Acción. ¿Cómo cambiamos</u>?*** (explicado en el libro "Resultados. La Acción: de las ideas a los hechos concretos", Granica)

El "*tratamiento*" implica transformar las ideas en hechos concretos. No es fácil, la gente sabe que fumar o comer en exceso son perjudiciales para la salud… pero lo sigue haciendo. El cambio es diferente para empresas en crisis (revolución, cambio discontinuo), que para empresas que sólo desean mantener la posición de privilegio ganada (evolución, cambio continuo). En la "ejecución", "implantación", deben considerarse al menos tres aspectos: las etapas (todo cambio sigue etapas definidas y en cierta secuencia), la forma de modificar el comportamiento individual y organizacional, el deterioro competitivo.

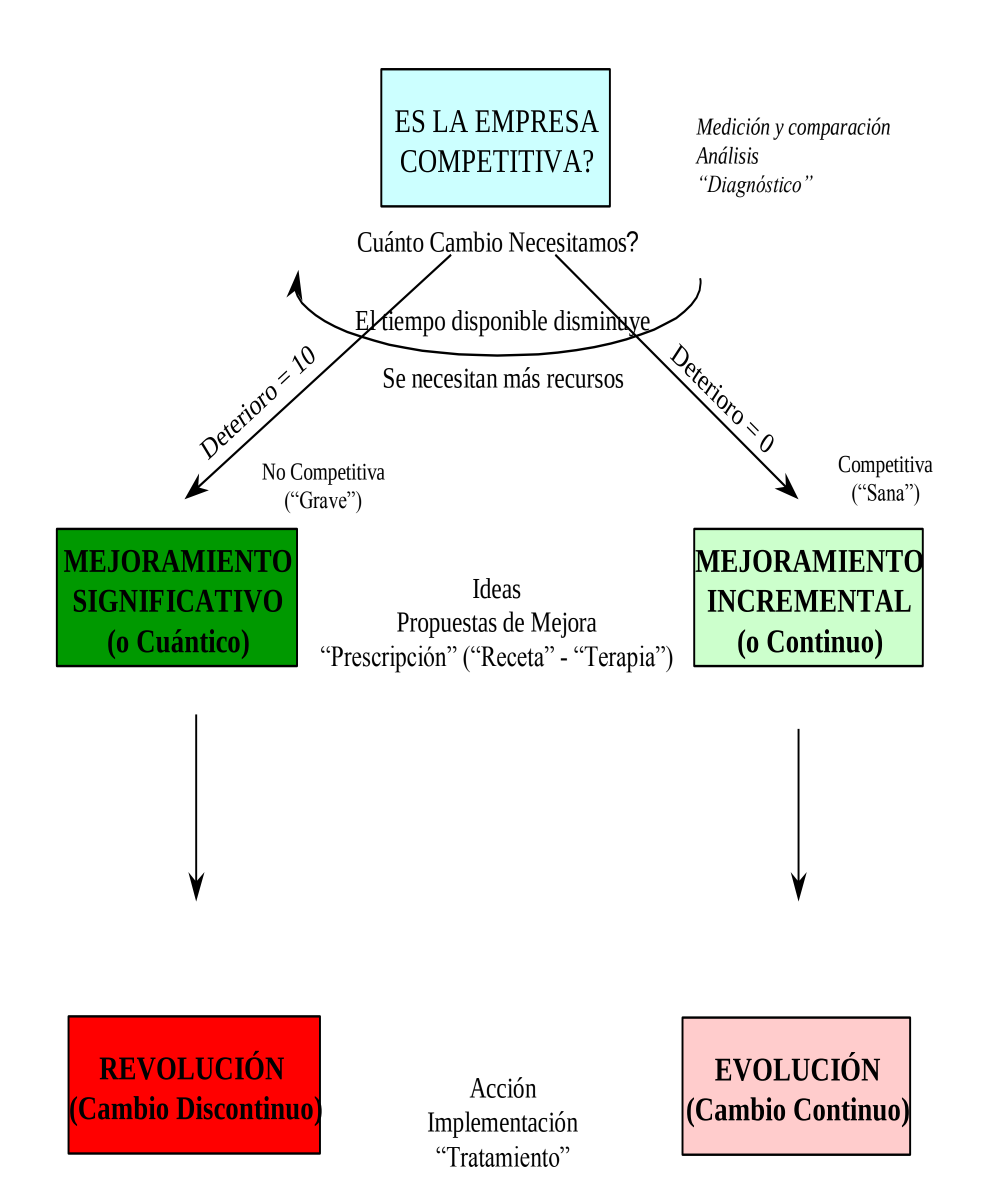
Hace tres años diseñé un curso online para una maestría de negocios denominado "Managing Change" dedicado a esta etapa, quizás pueda ampliar esta fase en un próximo artículo.

Las tres fases son importantes. Un mal diagnóstico lleva a una mala recomendación. La mejor propuesta no sirve si no hay una buena aplicación. No siempre está claro cuál es la mejor propuesta. Así como "más vale prevenir que curar", una vez recuperada la competitividad, vendrá la fase de "*prevención*", o sea, acciones para mantener una buena posición competitiva.

Las diferencias culturales entre distintos países hacen dudar de que haya una "sabiduría universal" en temas de gestión empresarial. Por ende, la transformación deberá adaptarse al país y la región en donde se encuentre la empresa. Es posible que el enfoque sea algo distinto para una empresa peruana que para una empresa de El Salvador. En Perú puede ser necesario un enfoque algo diferente para una empresa de Lima que una similar en Arequipa, en Ecuador pueden ser distintas las medidas para una compañía en Guayaquil que otra parecida en Quito. En Honduras hay contrastes muy marcados entre las empresas de Tegucigalpa y las de San Pedro Sula. No puede proponerse un mismo enfoque para empresas en Cuba, Vietnam o la República Checa (países en donde hay muchas empresas cambiando). Wal-Mart vendió hace sus tiendas en Alemania después de perder dinero varios años y Disney ya no sabe qué hacer para vender su películas en la India.

La Figura adjunta sintetiza el modelo explicado en una forma muy simplificada.

EL MODELO
de Transformación Empresaria









Artículo escrito por Rodolfo E. Biasca (www.biasca.com).